

1. A MARKETINGSTRATÉGIAI TERVEZÉS ÖSSZEFÜGGÉSEI

Polereczki Zsolt

A vállalkozások marketingtervezése során a cél az, hogy a cég üzleti tervével összhangban lévő, az abban megfogalmazott elképzelések elérését segítő elemzést végezzen, és meghatározza azon lépések láncolatát, amelyek hozzájárulnak a kitűzött pozíció eléréséhez.

Nem szabad ugyanakkor megfeledkeznünk arról, hogy a marketing egy proaktív tevékenység, ami igyekszik elébe menni a piaci folyamatoknak, a vásárlók véleménye alapján előre jelezni a várható változásokat. Így a marketing a vállalati célokat végrehajtó funkciótól máris elmozdul az előzetes tervezést megalapozó tevékenységgé, amelynek feladata, hogy a „fogyasztó hangjának” felismerésével támpontokat adjon a vezetői döntések meghozatalához.

A marketingtervek kialakítása során ezt a kettőséget érdemes figyelembe venni. Megfelelően piacorientált vállalkozás esetében a marketing jelen van a vállalat stratégiai céljainak meghatározásakor és a különböző funkcionális területek szűzhangolt tevékenysége során létrejött célok megvalósítását támogatja. A marketingstratégia felépítése ezt a logikát követi, amelyben az első két rész a helyzet-elemzéssel és a lehetséges akadályok azonosításával foglalkozik. A stratégiai terv második blokkjában pedig a részletes helyzetelemzés alapján kitűzhetők a marketingcélok, valamint meghatározhatók az azok eléréséhez szükséges eszközök.

Hazai kutatások (Sajtos, 2004; Polereczki, 2009; Szabó, 2009) igazolják, hogy a magyar vállalkozások jelenleg a termelés- és értékesítésorientáció korszakát élik, jórészt függetlenül azok méretétől. Jó esetben a marketing mint végrehajtó funkció van jelen, kevésbé tud részt venni a vállalati célok kialakításában. Hatványozottan igaz ez a kis- és közepes vállalkozásokra, ahol a marketingtervezés egy marginális tevékenység, és egyáltalán nincsenek meggyőződve annak hasznáról, értelméről. Ugyanezen kutatások azonban arra is rávilágítanak, hogy a piacorientáció fokának emelkedésével együtt javul a vállalatok pénzügyi és nem pénzügyi eredményessége is. Azt mondhatjuk tehát, hogy a piacorientált vállalatok, amelyek elképzeléseiket írott formában is rögzítik, jobb eséllyel indulnak a piacok megszerzéséért folytatott harcba.

A marketingtervezés jelentősége tehát egyértelműnek tűnik, felmerül azonban egy másik kérdés is, hogy milyen segítséget nyújthat egy marketingterv a vállalat

kozás számára. Az írott marketingtervezés legfőbb előnyeit az alábbiakban foglalhatjuk össze (Cohan, 2009):

- A marketingterv olyan, mint egy útvonalterv.
- Segíti a vállalat stratégiai menedzselését és a stratégia megvalósítását.
- Tájékoztatja az új résztvevőket a terv végrehajtásában és a célok elérésében játszott szerepükről.
- Segíti a megvalósításhoz szükséges források megszerzésében.
- Új gondolatokat ébreszt, és elősegíti a korlátozott források jobb felhasználását.
- Segíti a felelősség, a feladatok és az ütemezés szervezésében és felosztásában.
- Segít tudatosítani a ránk váró problémákat, lehetőségeket és veszélyeket.

Fontos kiemelnünk, hogy a piacorientált szemléletnek nemcsak a tervezési folyamat végén vagy a megvalósítás kezdetén kell megjelennie, hiszen ebben az esetben a marketing egy „készterméket” kap, amit el kell tudnia adni, annak ellenére, hogy nem vehetett részt a kialakításban. A marketing eredményessége nagyban javítható az azal, ha a tervezési folyamat kezdeti szakaszától, egészen a megvalósításig és az akciók ellenőrzéséig aktívan szerepet vállal.

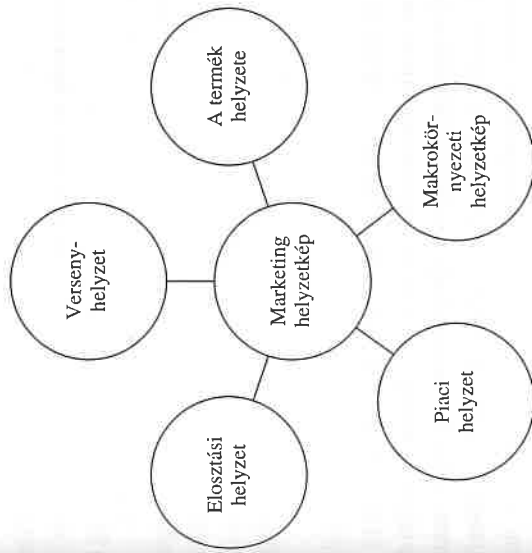
1.1. MARKETINGSTRATÉGIAI TERVEZÉS MÓDSZEREI

1.1.1. Marketing helyzetkép

A marketingstratégia kialakításának első szakaszában a hangsúly a vállalatot körülvevő környezet főbb tendenciáinak áttekintésére helyeződik. Ennek során a következő fontosabb kérdésekre kell választ adni:

- Milyen makrokörnyezeti tényezők befolyásolják a piacot, a vállalkozás tevékenységét?
- Ezek a makrotényezők hogyan változtak az előző tervezési időszakhoz képest?
- Milyen tényezők változtak a termék piacán (keresleti jellemzők, fogyasztói igények változása, telítettség)?
- Milyenek a piacon tapasztalható verseny jellemzői (versenytársak, versenyjellege)?
- Milyen a termék piaci helyzete (életgörbe, piacrészesedés, profit, célcsoportok)?

A marketing helyzetkép kialakítása során figyelembe kell vennünk minden olyan tényezőt, amely hatással lehet a stratégiai célok meghatározására, és befolyásolhatja a célok elérését. A főbb területeket a 26. ábra foglalja össze.



26. ábra. A marketing helyzetkép elemei

Forrás: Porter (2006)

A marketing helyzetkép felvázolása során tulajdonképpen egy fogyasztóorientált megközelítést (makrokörnyezeti, iparági) elemzést kell végeznünk. Ennek lépései a következők (Porter, 2006):

1. A vállalat számára releváns iparág határainak feltérképezése.
2. Az iparág struktúrájának elemzése.
3. A közvetlen versenykörnyezet elemzése.

Az iparági elemzés második és harmadik lépése a marketingterv elkészítése szempontjából nagyobb jelentőséggel bír, hiszen az első elemet az üzleti terv más részei magukban foglalják. Ennek megfelelően a marketingterv javasolt felépítése az alábbiak szerint néz ki:

1. Vezetői összefoglaló
2. Marketing helyzetkép
 - 2.1. Makrokörnyezeti helyzetkép
 - 2.2. Piaci helyzet
 - 2.3. A termék helyzete
 - 2.4. Versenyhelyzet
 - 2.5. Elosztási helyzet
3. Lehetőségek és veszélyek, illetve erősségek és gyengeségek elemzése
 - 3.1. Lehetőségek és veszélyek elemzése
 - 3.2. Erősségek és gyengeségek elemzése
 - 3.3. Fő kérdések elemzése

4. Célkritizések

- 4.1. Pénzügyi célok (Várható nyereség és veszteség)
- 4.2. Marketingcélok
5. Marketingstratégia
6. Pénzügyi terv
7. Cselekvési program
8. Ellenőrzés

Makrokönyezeti helyzetkép

A makrokönyezet elemzése során megvizsgáljuk, hogy melyek azok a makro szintű folyamatok, amelyek hatással vannak a termék piacára, az értékesítés folyamatára. Ennek általánosan elfogadott és leggyakrabban alkalmazott logikái kerete a STEEP-elemzés, amely az angol Social, Technological, Economical, Ecological és Political szavak kezdőbetűiből képzett mozaikszó.

A legstabilabbnak tekinthető elem a társadalmi tényezők csoportja. Ezek változása igen hosszú időtávon történik, a rövid és középtávú tervezésben lényegében állandónak tekinthetők. A fejlett országokban megmutatkozó általános – de eltérő mértékben jelentkező – tendencia a születések arányának csökkenése és az idősebb korosztály részarányának növekedése.

A közvetkező elem, amely az előbbivel ellentétben a legdinamikusabban változó faktor, a technológiai környezet. A hazai KKV-szektor sajátossága, hogy a technológiai színvonal középvállalati szinten megfelelő, viszont ezzel nem minden esetben jár együtt a menedzsmentstruktúra átalakulása (Nyers-Szabó, 2003). Ez azt jelenti, hogy a korábbi időszakhoz képest nagyobb termékelőállítási potenciál mögött nincsenek meg a hatékony menedzsment képességek. Ennek következtében a kapacitások a potenciális teljesítmény alatt kihasználtak, ami az egy termék egységre eső költségek arányának növekedését hozza magával.

A szakirodalom a gazdasági környezetet legfőbb, hazánkban is erőteljesen érzékelhető trendjének a globalizációt tekinti. Ennek négyféle formáját különböztetjük meg: a fogyasztás, a hatalmi struktúrák, a pénzügyi struktúra és a társadalmi struktúrák globalizációját (Lehota, 2005). Az élelmiszeripari kisvállalkozók számára legkézzelfoghatóbb módon a fogyasztás és a hatalmi struktúrák változása jelenik meg. Közvetve – a finanszírozási feltételek átalakulásában – a pénzügyi struktúrák változása is hat rájuk.

Következő vizsgálandó elem az ökológiai adottságok köre. Napról napra fontosabbá váló kérdés ez a vállalkozások számára is, hiszen a környezetszennyezés és a növekvő energiahiány következtében előtérbe kerül a természeti erőforrások szükségének problémája. Ez a kisvállalkozások számára a termeléshez szükséges inputtényezők árában, illetve a környezetrombolás kapcsán környezettudatossá váló fogyasztói elvárások markáns megjelenésében nyilvánul meg. Egyre erőtel-

jesebb az igény a tiszta, vegyszermentes és nyomon követhető élelmiszerek iránt (Szente et al., 2007), ugyanakkor az ezeknek való megfelelés több energiát igényel a gyártóktól, feldolgozóktól.

A STEEP-elemzés utolsó elemeként a politikai, jogi környezet áttekintése szükséges. A rendszer feladata a termelés, a feldolgozás, a kereskedés feltételeinek biztosítása, illetve a jogszabályok be nem tartása esetén a szankcionálás. Az, hogy ennek a szerepnek mennyire tud eleget tenni, jelentős mértékben függ annak elfogadottságától, fejlettségétől és a jogszabályok betartásának képességétől.

Piaci helyzet

A marketing helyzetkép felvázolásának egyik lényeges eleme a piaci viszonyok áttekintése. Az elemzésnek ebben a szakaszában a vállalkozás termékének piacára vonatkozó előrejelzéseket, a piac telítettségét és az ott található fogyasztói csoportokat jellemzőit szükséges megvizsgálni.

A termék piacára vonatkozó elemzések során az első terület a piac méretének becslése, amelynek során kétféle információforrásra hagyatkozhatunk. Egyrészt az ágazatról különböző szakmai szervezetek (kamarák, egyesületek, szövetségek) által vezetett statisztikák, amelyek jó iránymutatással szolgálhatnak. Másrészt meglévő termék esetében a vállalat maga is jól ismeri az adott piac potenciálját. A másik információforrás piackutató cégeken keresztül érhető el, akik az általuk alkalmazott kutatási módszerek segítségével pontos tájékoztatást adhatnak. Ez utóbbival abban az esetben mindenképpen érdemes élni, ha új termék bevezetéséről van szó, hiszen a vállalkozás még nem rendelkezik tapasztalatokkal az új termékről, így az ezzel kapcsolatban rendelkezésre álló adatbázisok helytállóságát is nehezen tudja értékelni.

A méret mellett fontos információ az adott piac növekedésének üteme is. Ennek elemzése rávilágít arra, hogy új termék esetén belépéskor mennyire dinamikus fejlődésre számíthatunk, vagy meglévő termékénél meddig tarthat a növekedés, illetve észlelhetjük a piac megtorpanását, esetleges visszaesését is. A növekedés jellemzőinek áttekintése során már hosszabb idősorokat vizsgálunk, és már nemcsak naturáliákban, hanem érdemes a pénzben kifejezett értékeket is figyelembe venni. Ennek oka, hogy a naturáliák és a pénzben kifejezett mennyiségek együttes vagy éppen eltérő mozgásából fontos következtetéseket vonhatunk le a piac jövőbeni alakulására vonatkozóan. Ezen információk alapján a piacelemzés zárásaként érdemes előre jelezni a várható változásokat.

A piac telítettségének elemzése nem jelent mást, mint az adott piac élelciklusának meghatározását. Ebben az esetben a korábbiakban bemutatott vizsgálati szempontok közül a piaci növekedés üteme szolgálhat alapvető információval, amelyből következtethetünk az aktuális élelciklusra. Emellett olyan szempontokat érdemes vizsgálnunk, mint a versenytársak száma és azok változása, a piacon megjelenő termékváltozatok mennyisége (termékdifferenciáltság foka).

A piacon található fogyasztói csoportok jellemzőinek áttekintése az elemzés egyik legjelentősebb eleme. A vizsgálat során mindenképpen érdemes primer kutatást végezni, hiszen egy konkrét termék fogyasztóira vonatkozó információk nem érhetők el a korábbiakban említett nyilvános adatbázisokban. Az elemzés során a következőkre mindenképpen igyekezzünk választ adni:

- Milyen tulajdonságokkal rendelkeznek a különböző fogyasztói csoportok (demográfiai, életstílus)?
- Ezek közül melyik számára nyújt valamilyen előnyt a termék?
- Ismerik-e a terméket a célcsoportok?
- A fogyasztók milyen korábbi tapasztalatokkal bírnak a termék fogyasztása kapcsán?
- Elégedettek-e a termékkel a célcsoportok?
- Az elégedettségnek és különösen az elégedetlenségnek mi az oka?

A termék helyzete

A piacon tapasztalható trendek elemzését követően érdemes számba venni az adott termék aktuális marketingjellemzőit is.

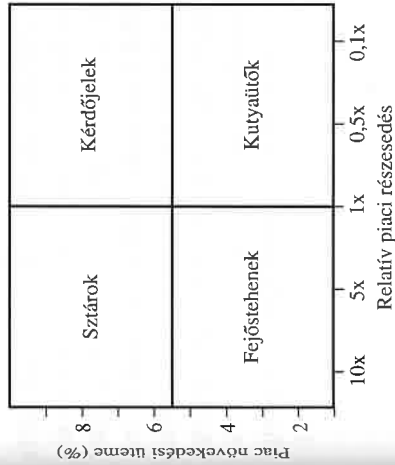
Ennek során kiemelt figyelmet kell fordítanunk a termék életciklusának vizsgálatára. Ez nem jelent mást, mint hogy a termék értékesítésének volumenét és a profit szintjét az idő függvényében ábrázoljuk. Az elemzés szükségességének oka, hogy az eltérő életszakaszokban eltérő marketingcélok fogalmazhatók meg. Ehhez hozzájárul az a tény is, hogy más és más életstílus-jellemzőkkel rendelkező fogyasztói csoportok jelennek meg az egyes fázisokban, amelyeket más és más módon kell megszólítani.

A termék helyzetének elemzése megkívánja a piaci részesedés időszakos felülvizsgálatát is. Ebben az esetben két oldalról közelíthetünk. Egyrészt érdemes nyomon követni a termékünk abszolút piaci részesedését, mind naturaliakban, mind pedig pénzben kifejezett értékben. Emellett azonban mutatkozik egy alternatív lehetőség is: a relatív piaci részesedés összevetése a piac növekedési ütemének vizsgálatával. Ez a BCG-mátrix (Henderson, 1973), amelyben a vállalat termékeit/üzletágait az említett két dimenzió mentén tudjuk elhelyezni (27. ábra).

A piaci növekedés ütemét a korábbi elemzések alapján jól tudjuk becsülni. A relatív piacrészesedés meghatározása során a vállalat a legerősebb versenytárhoz mérí magát. Itt az egyes értéket azt jelenti, hogy ugyanakkora a piacrészesedés, mint a piacvezető cégé, a 0,1 pedig, hogy a legjelentősebb versenytárhoz képest 10%-os piacrészesedést tudhat magáénak a vállalat. Tízese értéknél pedig a második legjelentősebb szereplőhöz képest tízszeres a vállalat relatív piaci részesedése.

Ennek az elemzési keretnek az alkalmazásával a vállalkozás termékeit négy legzetes kategóriába tudjuk sorolni. A kérdőjelek közé a vállalkozás azon termékei/üzletágai tartoznak, amelyek egy dinamikusan növekvő piacon igen kis relatív

piacrészesedést tudtak elérni. A sztárok között a jelentős növekedési potenciált felmutató piacokon a magas relatív piaci részesedéssel bíró termékeket találhatjuk meg. Az itt található termékekből válhat a legnagyobb eséllyel fejlődő termék. Ezek a termékek vagy üzletágak akkor alakulnak ki, ha a piaci növekedés üteme 10% alá csökken, és sikerül megőrizniük a vezető szerepet. A kutyautók csoportjába tartozó termékek olyan piacon vannak jelen, ahol alacsony növekedés tapasztalható, és itt is elenyésző piacrészt tudtak kihasítani maguknak.



27. ábra. BCG-mátrix

Forrás: Henderson (1973)

Harmadik vizsgálandó terület a termékvonal diverzifikáltságának foka. Ennek kapcsán érdemes mind a termékvonalak számát, mind azok hosszát nyomon követni a vállalaton belül és a piacon. Ezen a ponton a termék elemzése jelentős mértékben összekapcsolódik a piac vizsgálatával, hiszen a termék diverzifikáltsága mellett jelentős figyelmet kell fordítanunk a versenytárs termékek hasonló jellemzőire is. A termékvonalak alatt az egymással szoros kapcsolatban lévő áruk csoportját értjük. A termékvonal vizsgálata során általános szabályként fogalmazhatjuk meg, hogy túl hosszúnak tekinthető (túl sok a termékváltozat), ha a nyereség egyes termékváltozatok megszüntetésével növelhető, és túl rövid, ha új termékváltozatok bevezetésével javítható (Kotler, 2002). A termékvonalak számának vizsgálatakor pedig fő irányelvként azt érdemes figyelembe venni, hogy hány eltérő tulajdonságú terméket képes hatékonyan menedzselni a vállalat.

Versenyhelyzet

A versenykörnyezet elemzésének első lépéseként érdemes definiálni azon vállalatok körét, amelyek ténylegesen konkurenciáként jelennek meg. Ehhez meg kell

ismerkednünk a stratégiai csoportok fogalmával. Ez nem más, mint az iparág vállalatainak azon köre, amelynek tagjai hasonló vagy azonos stratégiát követnek, azonos piaci szegmensek kiszolgálásával és közel azonos források, illetve eszközök felhasználásával tevékenykednek, következőképpen hasonló módon reagálnak a piaci lehetőségekre és veszélyekre (Porter, 2006). Az ebbe a körbe tartozó vállalkozások jelentik azt a csoportot, amelyet a versenyhelyzet elemzése során figyelembe kell venni. Ez a folyamat a versenytársak azonosítása, amely kijelöli a későbbi vizsgálatok hatókörét.

A versenytársak azonosítását követően lehetőség nyílik azok stratégiájának és céljainak feltérképezésére. A két terület vizsgálata szorosan összefügg. A versenytársak céljainak megismerése nehézségekbe ütközhet, mivel a rivalizáló vállalkozások nehezen osztják meg versenytársaikkal stratégiai céljaikat. Viszont a stratégia végrehajtása, tehát azok az akciók, amelyeket a versenytárs végez a piacon, mindenki számára ismertek. A megvalósítás lépéseit elemezve jól meghatározható az az irány, aminek az eléréséért a versenytárs tevékenykedik.

Szintén a versenytársak elemzéséhez tartozó terület a szereplők erős és gyenge pontjainak vizsgálata.

Elosztási helyzet

Az elosztási helyzet elemzése során a vállalat a jelenlegi és a jövőbeni potenciális értékesítési csatornáit tekintti át, azok mérete, a vállalat szempontjából való fontossága és relevanciája alapján.

Ennek során érdemes kitérni a jelenlegi értékesítés csatornánkénti megoszlásának vizsgálatára. Ez nem jelent mást, mint a vállalat által alkalmazott értékesítési rendszerek súlyának meghatározását. Amennyiben a cég tisztában van az általa alkalmazott értékesítési formák jelentőségével, meg is tudja határozni azok jövedelmezőségét.

Az elosztási helyzet elemzése során a következőkre érdemes kitérni:

- jelenleg alkalmazott csatornák azonosítása,
- az alkalmazott csatornák jellemzőinek meghatározása (részesedés az összes értékesítésből, költségek, jövedelmezőség, rugalmasság, együttműködési készség, konfliktusok),
- versenytársak által alkalmazott elosztási csatornák áttekintése,
- potenciális jövőbeni csatornák.

Jól látható, hogy az elosztási helyzet elemzésekor csak az egyik terület a jelenleg alkalmazott csatornák értékelése. A másik kérdés a jövőben potenciálisan alkalmazható elosztási rendszerek mint lehetséges értékesítési utak azonosítása és rövid értékelése.

1.1.2. Lehetőségek és veszélyek, illetve erősségek és gyengeségek elemzése

A marketingterv következő blokkja egy szintetizáló fejezet, ami az előbbiekből elvégzett elemzéseket egy mindenki számára áttekinthető, a lényegi elemekre fókuszáló táblázatból és a hozzá fűzött szöveges magyarázatból áll, amely a vizsgálat során mutatkozó gyengeségeket, erősségeket, lehetőségeket és veszélyeket mutatja be.

Ki kell említeni: az előbbi lépésben elvégzett információgyűjtési munka teremt meg a hatékony stratégia kialakításának alapját; amennyiben az hiányos, nem kellő körültekintéssel készül, úgy az abból levezetésre kerülő célkitűzések is irányt tévesztenek.

Az ennek során szokásosan alkalmazott logikai keret az ún. SWOT-analízis, vagy más néven GYELV-elemzés. Ebben kerülnek összegyűjtésre a gyengeségek, erősségek, illetve lehetőségek és veszélyek. A módszer széles körben alkalmazott, ugyanakkor annak téves használatából fakadóan sok esetben kevésbé használható, túlságosan általános információkat nyújt. Ennek kiküszöbölése néhány egyszerű alapelv betartásával elérhető (Józsa, 2002 alapján):

- koncentráció (minél konkrétabb az elemzés tárgya, annál kézzelfoghatóbb eredmények születnek),
- versenytársak nyomon követése,
- együttműködés más funkcionális területekkel,
- vevői nézőpont alkalmazása,
- a belső és külső elemek elválasztása.

Alapelveként megfogalmazható, hogy a gyengeségek és az erősségek a vállalkozás belső környezetéből fakadnak, míg a lehetőségek és veszélyek a külső piaci környezetből érkeznek.

Lehetőségek és veszélyek elemzése

A lehetőségek és veszélyek a SWOT-elemzés azon elemei, amelyeket a vállalkozás nem képes befolyásolni, azok adottságként jelentkeznek a számára, amelyekhez alkalmazkodnia kell. A veszélyek azon külső tényezőket fedik le, amelyek a vállalkozás vagy egy adott termék piaci életét jelentősen, negatív irányba képesek befolyásolni. A lehetőségek ezzel szemben azon külső tényezők, amelyek jelenléte vagy jövőbeni bekövetkezése pozitív irányba befolyásolhatja a vállalkozás/termék sorsát. Az elemzés során számba vett lehetőségek azonban mindössze a potenciált hordozzák magukban, jelenlétük nem jelent egyértelmű pozitív változást a cég számára. A tervezés feladata e potenciálok kiaknázására való felkészülés.

Erősségek és gyengeségek elemzése

Az erősségek és a gyengeségek a vállalat belső erőforrásaiból és az erőforrások felhasználására létrehozott szervezeti felépítéséből származhatnak. A gyengeségek a vállalkozás azon tulajdonságai, ahol nem használja ki a lehetőségeit hatékony módon. Fontos megemlíteni, hogy a gyengeség nem valaminek a hiányát jelenti, hanem egy meglévő, működő terület nem megfelelő működését. Az erősségek a vállalkozás azon tulajdonságai, amelyeket a versenytársakénál hatékonyabb módon tud ellátni. Egy termék esetében viszont jobb igénykielégítő képességet érthetünk alatta.

Fő kérdések elemzése

A főbb kérdések elemzése során a tervező felhasználja a SWOT-analízis során nyert tapasztalatokat, és ezen keresztül kijelöli a tervben mindenképpen megjelentendő fontos irányokat (Kotler, 2002). Ennek során a vállalkozásnak a következő területeket mindenképpen érdemes górcső alá vennie:

- üzletágak jövedelmezősége, annak változásai,
- vállalkozás versenyképessége az adott piacon,
- esetleges kivonulás szükségessége,
- alkalmazott értékesítéscsatorna-szerkezet szükséges változtatásai (meglévőkből kilépés, újakra való belépés, jövedelmezőség alapján esetleges hangsúlyát-helyezés),
- eddigiekben alkalmazott termék-, kommunikációs és árazási stratégia szükséges változtatásai a múltban mutatott hatékonyságuk alapján,
- a lehetőségek kiaknázása és a veszélyek kivédése érdekében szükséges K+F+I feladatok (akár termékefejlesztés, akár szervezeti vagy szolgáltatásinnováció).

A fő kérdések elemzése során tehát érdemes kitérni minden olyan területre, amely a későbbiekben alapvető hatást gyakorolhat a vállalkozás eredményes működésére és a marketing eszközzrendszerével összefüggésbe hozható.

A marketingterv e fejezetrészenek kulcsszerepe van, hiszen az itt felvetett főbb kérdések azok, amelyek a későbbiekben az alapját képezik a felállításra kerülő stratégiának.

1.1.3. Célkitűzések

A marketingterv célkitűzései a korábban elemzett területek tapasztalatai, és a főbb kérdések fejezetrészen tárgyalt központi gondolatok alapján határozhatóak meg. A célkitűzések feladata, hogy fókuszálja a vállalkozás tevékenységét arra az időtartamra, amelyre a marketingterv vonatkozik. A jól megfogalmazott célkitűzés

az alapja a későbbi megvalósításnak. A célok hatékony kitűzése során a következő kritériumokat érdemes figyelembe venni (Cohan, 2009):

- alkalmasság,
- időbeli mérhetőség,
- megvalósíthatóság,
- elfogadhatóság,
- rugalmasság,
- motiválás,
- érthetőség,
- elkötelezettség,
- részvétel,
- összhang.

A megfelelő célkitűzés segíti a vállalat létrehozásakor megfogalmazott alapvető cél elérését. Időben mérhető, tehát meghatározza, hogy mikor minek kell történnie, ami megteremti az ellenőrzés alapját. Olyan célokat kell kitűzni, amelyek reálisan elérhetők, ellenkező esetben ugyanis a megvalósításban részt vevőket nem fogja kellőképpen motiválni. Legyenek a célok elfogadhatók az azokat megvalósító dolgozók, döntéshozók számára, hiszen a megvalósításhoz szükséges erőforrások jelentős részével ők rendelkeznek. Váratlan (a tervezés során figyelembe nem vett) események bekövetkeztek rugalmasan alkalmazhatók legyenek a megváltozott környezetben is. A jó célkitűzés végezetül összhangban van a különböző vezetési szintek elvárásaival, a vállalat alapvető filozófiájával.

Pénzügyi célok (Várható nyereség és veszteség)

A marketingkonceptió egyik alapvető eleme a jövedelmezőség. Ennek megfelelően a marketingterv részét képezi a pénzügyi célok meghatározása. A pénzügyi célok kitűzésénél fontos figyelembe venni az adott termék aktuális életciklusát, a piac és a vállalkozás jellemzőit, amelyeket korábban már elemeztünk. Célokat fogalmazhatunk meg a jövedelmezőség, forgalom különböző területeire. Ezek meghatározása során figyelembe kell vennünk, hogy célkitűzéseink jelentősen eltérhetnek a termék különböző életciklus szakaszaiban. Míg a bevezetés és növekedés fázisában egyértelműen növekedéssel kapcsolatos elvárásokat fogalmazhatunk meg, addig az érettség szakaszában az elért szintek megtartása lehet a cél, míg a hanyatlás fázisában már a veszteségek minimalizálása és a kivonulás alternatíváinak meghatározásán van a hangsúly. Ebben az esetben is fontos a számszerűsített, idődimenzióval rendelkező célmeghatározás.

A pénzügyi célok kitűzését követően célszerű az elvárt értékesítési volumenről becslést készíteni. Ez az értékesítési prognózis lehetőség szerint havi bontásban tartalmazza az árbevétel várható nagyságát.

Marketingcélok

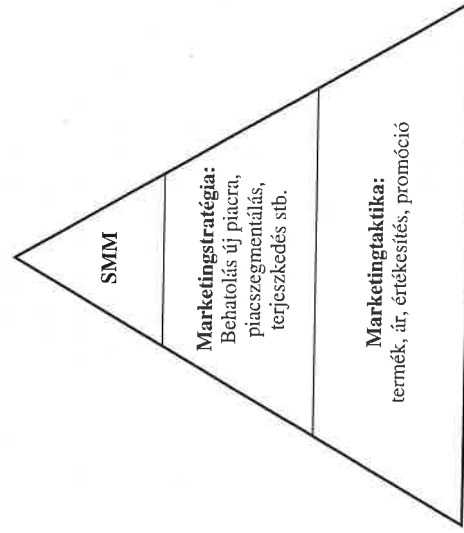
A marketingcélok meghatározása során a marketingszakember felvázolja azokat a megvalósításra váró területeket, amelyeket a későbbiekben el szeretne érni. A marketingcélokat érdemes különböző területekre vonatkoztatva meghatározni, amelyek a következők lehetnek (Kotler, 2002 alapján):

- célcsoportok,
- fő termékjellemzők,
- termékcsoportok,
- ár,
- értékesítési csatornák,
- marketingkommunikáció,
- kutatás, fejlesztés,
- piacutató.

Fontos megemlíteni, hogy a marketing-célkitűzéseket termék, esetleg termékcsoport szinten határozzuk meg.

1.1.4. Marketingstratégia

A marketingstratégia nem jelent mást, mint az előbbiekben megfogalmazott célok elérése érdekében megtenni kívánt lépések láncolatát. Ebből fakadóan a cselekvési terv kifejtését is ugyanolyan felbontásban érdemes megtenni, mint ahogyan korábban a célok is megfogalmazásra kerültek.



28. ábra. A stratégiapiRAMIS

Forrás: Cohan (2009)

A marketingstratégia céljainak meghatározása során érdemes a célokat több szinten meghatározni (28. ábra). A stratégiai marketing menedzsment (SMM) szintjén meghatározásra kerülő elképzelés meglehetősen általános, ezért ehhez a következő szinten stratégiai célokhoz rendelt feladatokat szükséges hozzáadni.

A marketingstratégia megvalósítása során felhasználható és a vállalkozás által befolyásolható eszközöket a marketingtaktika szintjén rendelkezhetjük hozzá a stratégiához.

Ez esetben tehát a célok és feladatok hierarchiájáról van szó, a piramis magasabb fokán meghatározott célkitűzések egyre részletesebbé, kézzel fogható eszközökké válnak a marketingtaktika szintjén.

1.1.5. Pénzügyi terv

A pénzügyi terv a korábbiakban meghatározott marketingstratégia megvalósításához szükséges pénzügyi erőforrások számbavételét foglalja magában. Annak érdekében, hogy a pénzügyi terv reálisan legyen összeállítható, ahhoz a stratégiai célkitűzések és taktikai lépések meghatározása során konkrétan kell fogalmazni. Ennek hiányában a pénzügyi terv elveszíti az alapját, a benne szereplő számok jó esetben is a „mérnöki becslés” eredményei lehetnek.

A pénzügyi terv elkészítésekor a következő költségelemekkel kell számolni (Irving, 2001 alapján):

- piackutatási kiadások,
- reklámköltségek,
- promóciós költségek,
- marketingszemélyzet (külső szakértő) költsége.

Fontos azonban megemlíteni, hogy a marketingterv megvalósítása során számos olyan költségelem merül fel, amelyek nem közvetlen marketingköltségként számlandók el. Ilyenek az értékesítés költségei (szállítás, raktározás, értékesítési személyzet stb.) és az egyéb közvetlen költségek, amelyek mindazon költségelemeket magukba foglalják, amelyek nem merülnek fel, ha megszüntetné a vállalkozás a termék értékesítését.

1.1.6. Cselekvési program

A marketingstratégia célkitűzéseinek és a hozzá rendelt költségelemeknek az ismeretében a marketingterv végén a következő kérdésekre kell választ adnunk: ki, mit, mikor csináljon és mindez mennyibe fog kerülni?

A cselekvési program kidolgozása során a marketingterv által felöltött időszakot célszerű havi, esetleg negyedéves ciklusokra bontani, és a korábbiakban meghatározott feladatokat az így kialakított időtényezőhöz viszonyítani táblázatos formában. A havi bontás azért jobb, mert a negyedéves ciklusok túl nagy teret engednek az ún. „kampánymunkának”.

A cselekvési programban az adott hónapozat rendelkezve célszerű megjeleníteni a következőket:

- Milyen feladat végrehajtása időszerte?
- Kik vesznek részt a megvalósításban?
- Mi a határidő?
- Ki felel a megvalósításért?
- Mik a sikerkritériumok? (Vagyis milyen esetben mondja azt a vezetés, hogy a feladatot sikeresen végrehajtották?)
- Mennyibe kerül mindez?

Az elkészült cselekvési program akkor tekinthető megfelelőnek, ha a megvalósításban részt vevők számára világos, egyértelmű az abban szereplő feladatok végrehajtásának mikéntje.

1.1.7. Ellenőrzés

A marketingterv utolsó eleme az ellenőrzés módjának meghatározása. A marketingterv elkészítése során minden területen fontos a számszerűsíthetőség, aminek az alapvető célja a későbbi nyomon követhetőség megteremtése. Az ellenőrzés során a tervben foglalt célokat vetjük össze a tényleges teljesítéssel, és meghatározzuk az eltérés okát. Az eltérés lehet pozitív vagy negatív. Az eltérés okának meghatározása nemcsak a negatív eltérés azonosításakor fontos, hanem a túlteljesítés esetében is.

Az ellenőrzésnek több típusa ismert (Kotler, 2002):

- éves tervellenőrzés,
- jövedelmezőség ellenőrzése,
- hatékonyság ellenőrzése,
- stratégiai ellenőrzés.

Az éves tervellenőrzés során a vállalat felső-, illetve középvezetése azt vizsgálja, hogy a tervekben foglalt előirányzatokat sikeresen teljesítette-e a cég. Ennek során a forgalmat, a piacrészesedést, a forgalom/költség arányt, valamint számos egyéb pénzügyi mutató teljesülését elemzik, illetve a piacon tevékenykedő egyéb szereplők (versenytársak) hasonló időszakban nyújtott teljesítményét.

A jövedelmezőség ellenőrzése a marketing auditor feladata, aki arra keres választ, hogy mely termékek, tevékenységek esetében nyereséges, illetve veszteséges a vállalat. Ezt az elemzést termékek, földrajzi régiók, vevők, piaci szegmensek és csatornák szintjén érdemes elvégeznie.

A hatékonyság ellenőrzése során a marketingfeladatok vezetésével megbízott szakember a marketing auditorral közösen a marketingakciók költséghatékonyságát tekinti át. Ezt a vizsgált időszakban végrehajtott marketingtevékenységek mindegyikénél elvégzik.

A stratégiai ellenőrzések során a vállalat vezetése a marketing auditorral közösen időnként felülvizsgálja a marketingtevékenység egészének működését, annak érdekében, hogy a marketing célkitűzéseit és eredményességét elemezve értékelhesse, hogy mennyiben volt megfelelő a vállalkozás stratégiai megközelítése, piacról alkotott véleménye. Ennek során teljes marketingauditor hajtának végre, számos szempontot tartalmazó pontozásos marketing-teljesítményértékeléssel.

Az éves tervellenőrzést jellemzően évente, a jövedelmezőség- és hatékonyság-ellenőrzést évi 2-3 alkalommal érdemes elvégezni. A stratégiai ellenőrzés időzítésének meghatározása a felső vezetés feladata, bármikor időszerte lehet, de célszerű legalább 1,5-2 évente megtenni.

Felhasznált irodalom

- Cohen, W. A. (2009): *Marketingtervezés*. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest
- Henderson, B. D. (1973): *The experience curve – Reviewed – IV. The growth share matrix or the product portfolio*. Boston Consulting Group
- Irving, S. B. (2001): *A marketingtervezés gyakorlati útmutatója*. Geomédia szakkönyvek, Budapest
- Józsa L. (2002): *Marketingstratégia*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Kotler, P. (2002): *Marketingmenedzsment*. KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest
- Lehota J. (2005): *A piaci orientáció, koordináció és versenyképesség a magyar agrárgazdaságban*. MTA doktori értekezés, Gödöllő
- Nyers J.-Szabó L. (2003): *A kis- és középvállalkozások gazdasági jellemzői, kilátásai. Statisztikai Szemle*, 81(9), 775-798.
- Polereczki Zs. (2009): *A tej- és húsiparban működő kis- és közepes vállalkozások marketingtevékenységének vizsgálata Magyarországon*. Doktori (PhD) értekezés (kézirat), Kaposvári Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Kaposvár
- Porter, M. E. (2006): *Versenysstratégia*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Sajtos L. (2004): *A vállalati marketingteljesítmény értékelésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása a Magyarországon működő vállalatok körében*. PhD-értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Doktori Iskola, Budapest
- Szabó G. (2009): *Kisvállalkozások marketing helyzete Magyarországon, 2009 elején (egy reprezentatív felmérés eredményei)*. MMSZ-MOK 15. Jubileumi Országos Konferencia, Kaposvár, 2009. augusztus 25-26., 80-89.
- Szente V.-Széles Gy.-Szigeti O.-Szakály Z. (2007): *A fogyasztói magatartástrendek elemzése a fő életmód-fejlesztési irányok esetében*. A Hús, 2, 103-109.